

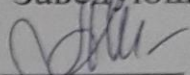
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

« 10 » июня 2016 г.

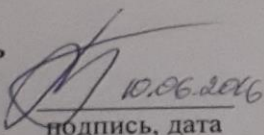
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль «Менеджмент организации»
в сфере услуг, в том числе торговле

«Совершенствование механизма управления предприятием сферы
услуг»

на материалах ООО «Погрузчик - Сервис»

Научный
руководитель

 10.06.2016
подпись, дата

доц. кафедры Менеджмента

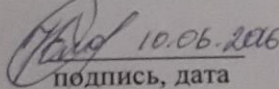
ТЭИ СФУ, канд. экон. наук

должность, ученая степень

Пчелинцева А.С.

инициалы, фамилия

Выпускник

 10.06.2016
подпись, дата

45120588

номер зачетной книжки

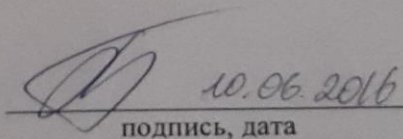
МО 12-3

номер группы

Соловьева Н.В.

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

 10.06.2016
подпись, дата

Пчелинцева А.С.

инициалы, фамилия

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование механизма управления предприятием сферы услуг (на материалах ООО «Погрузчик - Сервис»)» содержит 77 страницы текстового документа, 16 рисунков, 30 таблиц, 12 формул, 11 приложений, 42 использованных источников, 19 листов графического материала.

Объектом исследования данного проекта является ООО «Погрузчик - Сервис». Предметом исследования выступает механизм системы управления предприятием. Предметом защиты является разработанное мероприятие по оптимизации организационной структуры ООО «Погрузчик - Сервис».

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию механизма управления предприятия.

Задачи:

1. Анализ и систематизация теоретического материала по основам механизма управления предприятия сферы услуг;
2. Исследование деятельности ООО «Погрузчик - Сервис»;
3. Разработка мероприятий по совершенствованию механизма управления для ООО «Погрузчик - Сервис».

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка структуры и культуры управления. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации.

По итогам исследования предложена программа совершенствования механизма управления ООО «Погрузчик - Сервис» за счет изменения организационной структуры и сокращения некоторых должностей предприятия. Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности проекта, доказана целесообразность его реализации в практической деятельности организации.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	5
1.1 Сущность механизма управления как элемента системы управления предприятия	5
1.2 Методы исследования механизма управления предприятия.....	11
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	28
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	34
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	39

*глава 2 и 3 изъята в соответствии с положением СФУ

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время, в условиях кризиса очень важно обращать внимание на систему управления предприятием. Система управления подразумевает под собой элемент внутренней среды организации, благодаря которому она существует и развивается. Одним из элементов системы управления является механизм управления, то есть миссия организации, ее цели, задачи, функции, принципы и методы управления. Важно серьезно подходить к вопросу организации механизмов управления, поскольку любые ошибки или непродуманности, могут серьезно повлиять на функционирование организации. Грамотно продуманный механизм управления может значительно снизить затраты предприятия, повысить мотивацию и заинтересованность персонала к их работе, повлиять на формирование имиджа организации и многое другое. Всё это немаловажно в условиях жесткой рыночной конкуренции, а тем более, когда речь идет о кризисных ситуациях. Поэтому, в актуальности темы исследования данной выпускной бакалаврской работы – «совершенствование механизма управления предприятием сферы услуг», - сомневаться не приходится.

Целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию механизма управления предприятия.

В качестве объекта исследования выступает ООО «Погрузчик - Сервис».

Задачи работы:

1. Анализ и систематизация теоретического материала по основам механизма управления предприятия сферы услуг;
2. Исследование деятельности ООО «Погрузчик - Сервис»;
3. Разработка мероприятий по совершенствованию механизма управления для ООО «Погрузчик - Сервис».

Предметом исследования выступает механизм системы управления предприятием.

Предмет защиты – разработанное мероприятие по оптимизации организационной структуры ООО «Погрузчик - Сервис».

В выпускной бакалаврской работе были использованы следующие методы исследования: оценка статистических данных, математическая оценка, анкетирование, SWOT – анализ, STEP – анализ, метод экспертных оценок.

Методологической базой исследования послужили труды отечественных ученых: Александров А. Н., Барлукова А. В., Беляевский И. К., Веснин В. Р., Виханский О.С., Войцеховская И. А., Ефимова О.В., Зонис М., Ивлев В., О. В., Кибанова А. Я., Коротков Э. М., Мишин В. М., Наумов А.И., Петров А. Н., Попова Т., Поршнева А. Г., Румянцева З. П., Скриптунова Е. А., Соловьев Б. А., Соломатин А. Н., Чаплина А. Н., Чернышов В. Н., Шелупанов А. А., Шумский А. А. Ямпольская Д.

Также базой исследования послужили труды зарубежных ученых: Н. Д., Кинг В. и Клиланд Д.

Работа состоит из трех глав, заключения, списка использованных источников, включающих 42 литературный источник, 11 приложений, 29 таблиц, 16 рисунков, 12 формул, общий объем работы 100 страниц.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Сущность механизма управления как элемента системы управления предприятия

Деятельность любой организации невозможна без управления, без него невозможно не только эффективное функционирование, но даже существование организации. Для того, чтобы лучше разобраться в исследуемой теме выпускной квалификационной работы, для начала, разберем теоретическую сторону данного вопроса. Начнем с определений, образующих тему работы.

Согласно учебнику по экономике под редакцией Соломатина А.Н., предприятие – это открытая система, которая постоянно взаимодействует с внешней средой через вход и выход, где вход – это материальные, трудовые, финансовые, информационные и т.д. ресурсы, а выход – это товарооборот, услуги, товары, прибыль и т.д.

Предприятие – это упорядоченная, самостабилизирующаяся, самоорганизующаяся система, стремящаяся к устойчивости [24].

Экономика, предприятие, организация, любой процесс, протекающий в организации и т.д. – это всё системы различного рода, обеспечивающие общество товарами и услугами. Системами могут являться как сами предприятия, так и его элементы.

Одно из первых определений понятия «система» встречается в работе К. Болдуинга: «система – это совокупность из двух или более элементов, удовлетворяющих следующим условиям:

- поведение каждого элемента влияет на поведение целого;
- поведение элементов и их взаимодействие на целое взаимозависимы;
- если существуют подгруппы элементов, то каждая из них влияет на поведение целого и ни одна из них не оказывает такого влияния независимо».

Другое определение представлено в работе Чаплиной А. Н. «Факторы и инструменты обновления предприятий российского бизнеса» [28]:

Система – структура, представляющая собой единство закономерно расположенных и функционирующих частей.

Среди основных признаков системы называют: множественность элементов, целостность и единство между ними, наличие определённой структуры и т.д.

Вместе с тем, система имеет свойства, отличные от свойств своих элементов. Всякая система, в общем виде, имеет входное воздействие, систему обработки, конечные результаты и обратную связь (рисунок 1.1).

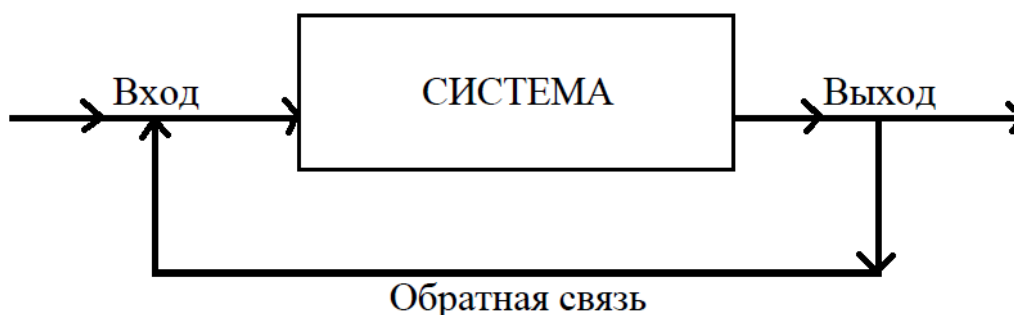


Рисунок 1.1 – Организация как система

Большие системы включают в себя подсистемы. Иногда, эти подсистемы стремятся к достижению собственных целей. Работа менеджера заключается в том, чтобы объединить работу этих подсистем и сфокусировать их в рамках системы в целом, проще говоря - управлять подсистемами для достижения общей цели системы в целом.

Под управлением чаще всего понимают целенаправленное воздействие субъекта управления на объект с целью согласования деятельности и достижения конечного результата.

Субъектами управления являются физические и/или юридические лица, от которых оказывают воздействие.

Объектами, могут быть как юридические и физические лица, их деятельность, процессы или системы и т.д. на которые оказывается воздействие.

Всё это говорит о том, что любая организация представляет собой единство двух подсистем управления: управляющей и управляемой. Система субъектно-объектных отношений является основой построения системы управления [29].

Д. Клиланд и В. Кинг определяют управление как «процесс, ориентированный на достижение определенных целей» [19].

Управление – это процесс воздействия на систему, с целью поддержания заданного или перевода её в новое состояние [33].

Процесс целенаправленного воздействия на систему, обеспечивающий повышение ее организованности, достижение того или иного полезного эффекта, и называется управлением.

Сущность управления заключается в том, что это специфический вид деятельности человека, который является необходимым условием для достижения результата в индивидуальной и совместной деятельности. Содержание управления раскрывают функции менеджмента. Управлять - это значит планировать, организовывать, мотивировать и контролировать [29].

Системы, в которых протекают процессы управления, называются системами управления.

Система управления – это совокупность двух взаимодействующих подсистем (управляющей и управляемой: субъекта и объекта управления) [28].

Под системой управления понимают совокупность действий, необходимых для согласования совместной деятельности людей [20]. Эта совокупность должна обладать всеми указанными выше свойствами системы.

Система управления – элемент внутренней среды организации, благодаря которому она существует и развивается. Изобразим систему управления на рисунке (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Графическое изображение системы управления [28]

Среда, в которой осуществляется функционирование предприятия, определяет структуру и содержание элементов системы, а также установление связей между ними. Понятие «система управления» характеризует необходимые связи, по которым и благодаря которым осуществляется воздействие [29].

Целью системы управления является удовлетворение исходной потребности, которая выбрана из множества альтернативных потребностей, сформулированных на основе специального знания [28].

Поскольку данная работа посвящена не системе управления в целом, а конкретно механизмам системы управления, необходимо определить, что такое механизм управления и разобрать все компоненты, входящие в них (таблица 1.1).

Механизм управления - совокупность действий и методов воздействия на деятельность людей, с целью побуждения их к достижению организационных целей (мотивация). Понятие «механизм управления» отражает рычаги или средства воздействия, каковыми являются интересы, и ценности человека [27].

Механизм управления – это инструмент, с помощью которого система управления оказывает воздействие на управляемый объект. В управленческом процессе он выполняет две основные функции: доставляет информацию органу управления и обеспечивает реализацию (исполнение решений), принятых органом управления [11].

Таблица 1.1 - Компоненты механизма системы управления

Компоненты механизма системы управления	Описание
А	1
Миссия	<p>В широком смысле: философия и предназначение, смысл существования организации.</p> <p>В узком смысле: сформулированное утверждение того, для чего или по какой причине существует организация. То есть это утверждение, которое раскрывает смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.</p> <p>Миссия невыполнима: это краткий слоган, который отражает сферу деятельности фирмы.</p> <p>В расшифровке миссии отражаются следующие характеристики организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - целевые ориентиры; - сфера деятельности; - философия организации; - возможности и способы осуществления деятельности организации. <p>Миссия формулируется с определенной целью:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Дает общее представление субъектам внешней среды о том, что собой представляет организации, к чему она стремиться, и какие средства готова использовать в своей деятельности; 2. Способствует созданию корпоративного духа, путем формирования единения внутри организации; 3. Создает возможность для более действенного управления организацией.
Цели	<p>Конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желанным.</p> <p>Цели должны быть конкретными, иметь временной период и прописываться числовыми значениями.</p> <p>Цели бывают долгосрочные (более 5 лет), среднесрочные (3 года), краткосрочные (до года).</p>
Задачи	<p>Этапы (работа) на пути достижения цели.</p> <p>Выполняются заранее установленным способом и в заранее оговоренные сроки.</p>

Окончание таблицы 1.1

А	1
Принципы управления	<p>Основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.</p> <p>Классическими считаются 14 принципов Анри Файоля:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разделение труда; 2. Полномочия и ответственность; 3. Дисциплина; 4. Единство распорядительства (единоначалие); 5. Единство руководства и направления действий; 6. Подчинение частных, личных интересов общим; 7. Вознаграждение; 8. Централизация; 9. Иерархия или скалярная цепь; 10. Порядок; 11. Справедливость; 12. Стабильность персонала (постоянство состава); 13. Инициатива; 14. Корпоративный дух (единение персонала). <p>Подробное рассмотрение данных принципов приведено в приложении А.</p>
Функции управления	<p>Вид деятельности, с помощью которого управляющая подсистема воздействует на объект управления.</p> <p>Под функциями менеджмента можно понимать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • целевое назначение управленческой деятельности вообще; • ту или иную общую задачу, которую необходимо решить (такая задача бывает основной и обеспечивающей, например, планирование и мотивация); • относительно самостоятельный вид управленческих действий; • определенную сферу управления, обособившуюся в результате разделения управленческого труда, где принимаются специфические решения [14]. <p>Функции управления делятся на общие и частные (специализированные).</p> <p>Общие – присущие всем социальным системам управления. Классическими общими функциями считаются 5 функций Анри Файоля (планирование, организация, мотивация, контроль). Современной функцией в управлении является контроллинг – управление за финансовыми потоками.</p> <p>Частные – отражают определенную специфику организации. Например: коммерческая функция (включает реализацию потребительских товаров и удовлетворение платежеспособного спроса), маркетинг, инновации, торгово – операционная, а так же регулирующие и вспомогательные функции.</p>
Методы управления	<p>Это способы воздействия субъекта управления на объект для достижения целей организации.</p> <p>Воздействие методов управления на работников опосредованно мотивацией.</p> <p>Выделяют три основные группы методов управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Экономический – стимулирование при помощи любых финансовых выплат; • Социально – психологический – стимулирование при помощи психологических методов; • Организационно – распорядительный – управление при помощи штрафных санкций, распоряжений, указаний. <p>Задача менеджера – снизить долю экономических методов и увеличить долю социально – психологических методов.</p>

Механизм экономического управления должен базироваться на разработанной методологии, методах, принципах управления [28].

1.2 Методы исследования механизма управления предприятия

От выбора объекта и предмета исследования зависит выбор метода исследования и определение его характеристик. Термин «метод» от греческого *methodos* переводится как путь, способ исследования или познания, теория, учение, исследование. Так же этот термин понимают, как:

- Способ достижения целей;
- Совокупность приемов или операций теоретического, или практического исследования действительности;
- Система правил и приемов изучения явлений;
- Способ теоретического исследования и практического осуществления чего – либо и т.д.

Состав и порядок проведения работ практически всех исследований можно представить в следующих основных составляющих исследования:

- Сбор информации и выявление проблем;
- Определение объекта и предмета исследования;
- Постановка целей и задач исследования, определение критериев для их достижения;
- Определение «границ» внешней и внутренней среды и структуризация исследуемой системы (также разработка ее экономико-математической модели);
- Анализ фактического материала, его накопление и формулирование на его основе первичных рабочих гипотез;
- Анализ имеющейся информации и определение причин возникновения проблемы, ее содержания и характеристик;

- Выявление факторов, влияющих на проблему и их взаимосвязи;
- Выявление возможных последствий и определение предполагаемых результатов;
- Сбор фактических данных, для оценки точности сделанных предположений;
- Определение путей, методов и способов решения задач;
- Формулирование исходных гипотез;
- Теоретический анализ исходных гипотез;
- Планирование, организация и проведение эксперимента;
- Обобщение и анализ полученных результатов;
- Проверка исходных гипотез на основе полученных фактов;
- Окончательная формулировка новых закономерностей, фактов, тенденций, обоснований научных прогнозов [21].

При проведении исследования систем управления используется широкий спектр различных методов. Для того, чтобы определиться с методикой исследования механизма управления для выбранного предприятия необходимо рассмотреть несколько способов исследования. Приведем для этого классификацию методов исследования систем управления на рисунке 1.3.

Метод обследования (сбора данных)	Метод обработки и анализа информации	Метод формирования решений	Метод обоснования решений	Метод внедрения (реализации) решений
Самообследование	Системный анализ	Системный подход	Аналогий	Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления
Интервьюирование	Экономический анализ	Аналогий	Сравнений	
Беседа	Декомпозиция	Параметрический	Нормативный	
Фотография рабочего дня	Структуризации целей	Блочный	Экспертно- аналитический	Привлечение общественных организаций
Анкетирование	Экспертно – аналитический	ФСА	ФСА	
Изучение документов		Структуризации целей	Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта	ФСА
Функционально - стоимостной анализ (ФСА)	Нормативный	Опытный		Другие
Активное наблюдение в течение рабочего дня	Параметрический	Творческих совещаний	Расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов	
Моментальные наблюдения	Моделирования	Коллективного блокнота		
Другие	ФСА	Контрольных вопросов	Другие	
	Главных компонент	Метод 6-3-5		
	Балансовый	Морфологический анализ		
	Корреляционный	Экспертно– аналитический		
	Факторный	Моделирование		
	Опытный	Другие		
	Матричный			
	Последовательной подготовки			
	Динамический			
	Другие			

Рисунок 1.3 - Классификация методов исследования систем управления [21]

1) Фотография рабочего дня (рабочего времени).

Фотография рабочего времени (ФРВ) — это вид наблюдения, позволяющий измерить все затраты времени исполнителя за определенный период. В результате получают точный срез: чем именно и в течение какого времени занимался конкретный сотрудник.

Основное предназначение ФРВ — это выяснение точного бюджета времени сотрудника, его анализ и оптимизация использования рабочего времени. Помимо этого, ФРВ также можно использовать для следующих целей:

1. Определение структуры рабочего времени. Выявление наиболее затратных операций и видов работ, определение приоритетов, которые

сотрудник ставит в работе (чем больше времени сотрудник тратит на тот или иной вид деятельности, тем более важным он его считает);

2. Изучение опыта лучших сотрудников. Бюджет рабочего времени сотрудников, демонстрирующих лучшие результаты, можно брать за основу для постановки задач, оценки эффективности сотрудника, и для поиска более оптимальных способов организации труда;

3. Установление норм. Анализ данных по нескольким сотрудникам позволяет получить исходную информацию для разработки норм труда на предприятии. Причем данный метод применяется у нескольких сотрудников с разной эффективностью труда, чтобы повысить обоснованность устанавливаемых норм;

4. Выявление причин невыполнения норм. Если нормы уже существуют, но ряд сотрудников их регулярно не выполняет, то с помощью ФРВ можно выявить причины данного нарушения;

5. Выявление потерь рабочего времени. С помощью ФРВ можно определить, на каких этапах рабочего процесса происходит потеря рабочего времени и чем она вызвана (неэффективностью организации производства, нерационально выстроенной технологией, недобросовестностью сотрудников и т.д.);

6. Совершенствование процесса организации труда. ФРВ позволяет описать существующие в компании бизнес-процессы и оценить, насколько они оптимальны;

7. Оценка эффективности труда сотрудника. Наблюдения за работой сотрудника и оценка его временных затрат на различные рабочие операции позволяет оценить уровень его профессионализма и мотивации.

Технология проведения ФРВ состоит из нескольких этапов:

1. Определение целей и вида проведения ФРВ;
2. Определение параметров анализа, выбор классификации затрат времени, проведение предварительной аналитической работы по группировке временных затрат;

3. Подготовка бланков наблюдения;
4. Инструктаж и обучение наблюдателей;
5. Планирование времени проведения ФРВ и согласование его с заинтересованными лицами;
6. Информирование персонала о предполагаемой проверке, разъяснение ее целей и возможных последствий;
7. Проведение ФРВ;
8. Обработка и анализ полученных результатов;
9. Разработка решений или рекомендаций.

При проведении метода ФРВ, как и любого другого, большое внимание следует уделить подготовительным работам. От тщательности подготовки будут зависеть полученные результаты [25].

2) Системный анализ.

Системный анализ — это научно-методологическая дисциплина, которая изучает принципы, методы и средства исследования сложных объектов посредством представления их в качестве систем и анализа этих систем.

Главным образом, системный анализ применяется к исследованию искусственных систем (социальных, экономических, организационных, технических, человеко-машинных и тому подобных), причём в таких системах важная роль принадлежит деятельности человека.

В системном анализе рассматриваются большие и сложные системы. Термин «большая система» характеризует многокомпонентные системы, включающие значительное число элементов с однотипными многоуровневыми связями. Большие системы — это системы высокой степени сложности, в которых подсистемы также относятся к категориям сложных. Дополнительными признаками, характеризующими большую систему, являются:

- большие размеры;
- сложная иерархическая структура;

- циркуляция в системе больших информационных, энергетических и материальных потоков;
- высокий уровень неопределённости в описании системы.

Универсальных методик и способов проведения системного анализа не существует. Чаще всего подобного типа методики разрабатываются и применяются в тех случаях, когда у исследователя нет достаточных сведений о системе, которые позволили бы формализовать процесс её исследования, включающий постановку и решение возникшей проблемы.

Методы системного анализа направлены на формулирование проблемы, выявление целей, выдвижение альтернативных вариантов решения проблем, выявление масштабов неопределённости по каждому из вариантов и сопоставление вариантов по тем или иным критериям эффективности. В последствии принимаются решения и связанные организационные задачи. В общем случае при рассмотрении существующей системы и процесса её функционирования выявляется проблемная ситуация как несоответствие существующего положения дел требуемому. Для разрешения проблемной ситуации проводится системное исследование при помощи основных методов системного анализа: декомпозиции, анализа и синтеза системы. Данные методы и соответствующие им процедуры в упрощённом виде могут быть представлены в виде рисунка 1.4.

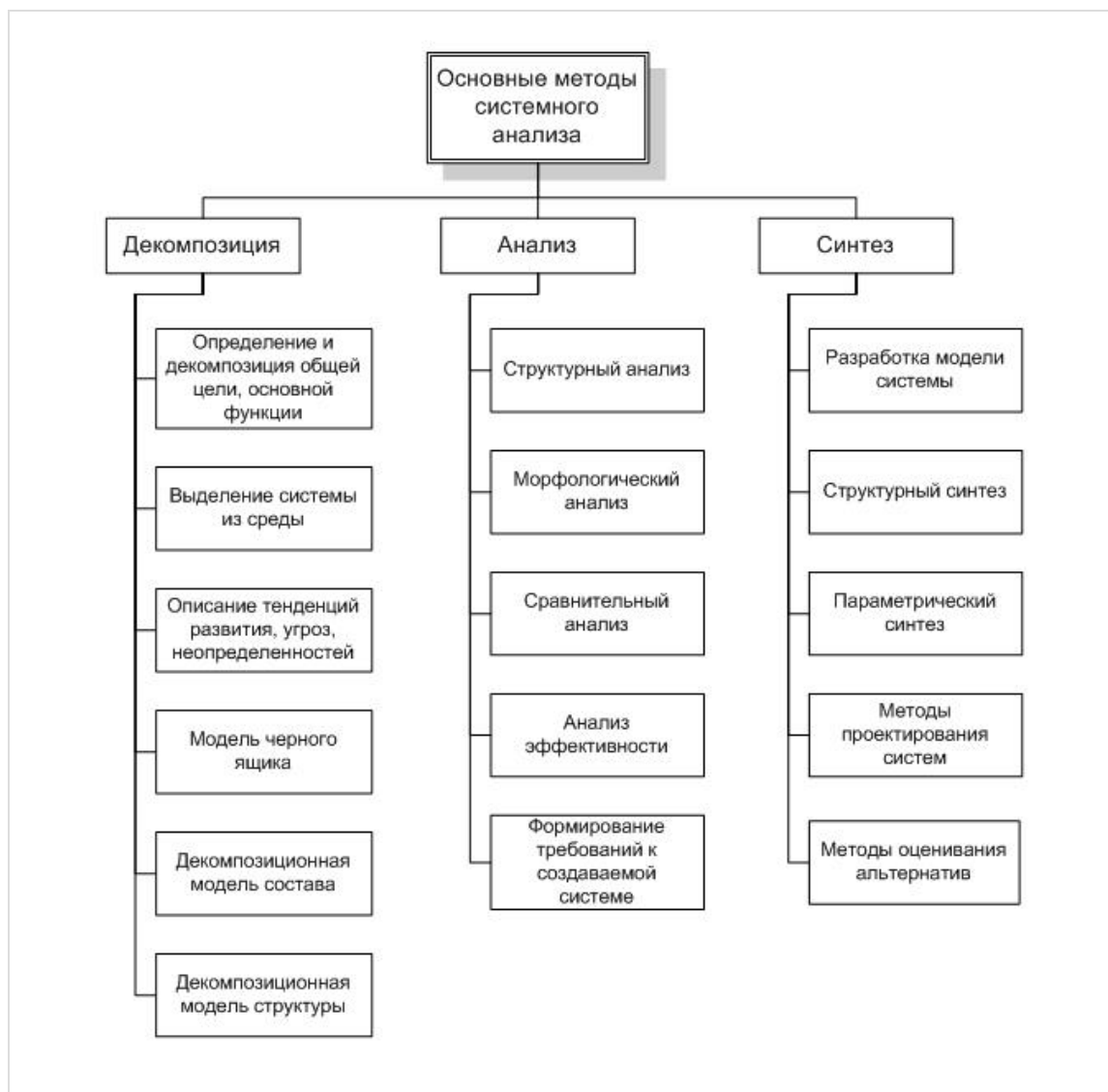


Рисунок 1.4 – Основные методы системного анализа

В практической деятельности обычно не следуют указанному на рисунке 1.4 формальному разделению методов системного анализа по этапам проведения исследования, поскольку в действительности задачи системного анализа являются достаточно сложными, поэтому перечисление этапов не может быть самоцелью. Непосредственное применение тех или иных методов связано с предметом исследования и конкретным содержанием решаемой задачи [15].

3) Анкетирование.

Одним из наиболее информативных способов опроса является анкетирование. Анкетирование представляет собой заполнение таблиц с заранее подготовленным перечнем вопросов по интересующим маркетинговую службу

вопросам. Анкета — это вопросник, на который предлагается ответить опрашиваемому лицу (респонденту) [12].

Анкета представляет собой социологический документ, содержащий структурно-организованный набор вопросов, каждый из которых связан с задачами проводимого исследования. Эта связь выражается в необходимости получения информации, отражающей характеристики изучаемого объекта.

Анкета имеет определенную структуру: вводная часть, «паспортичка», основная часть (рисунок 1.5).

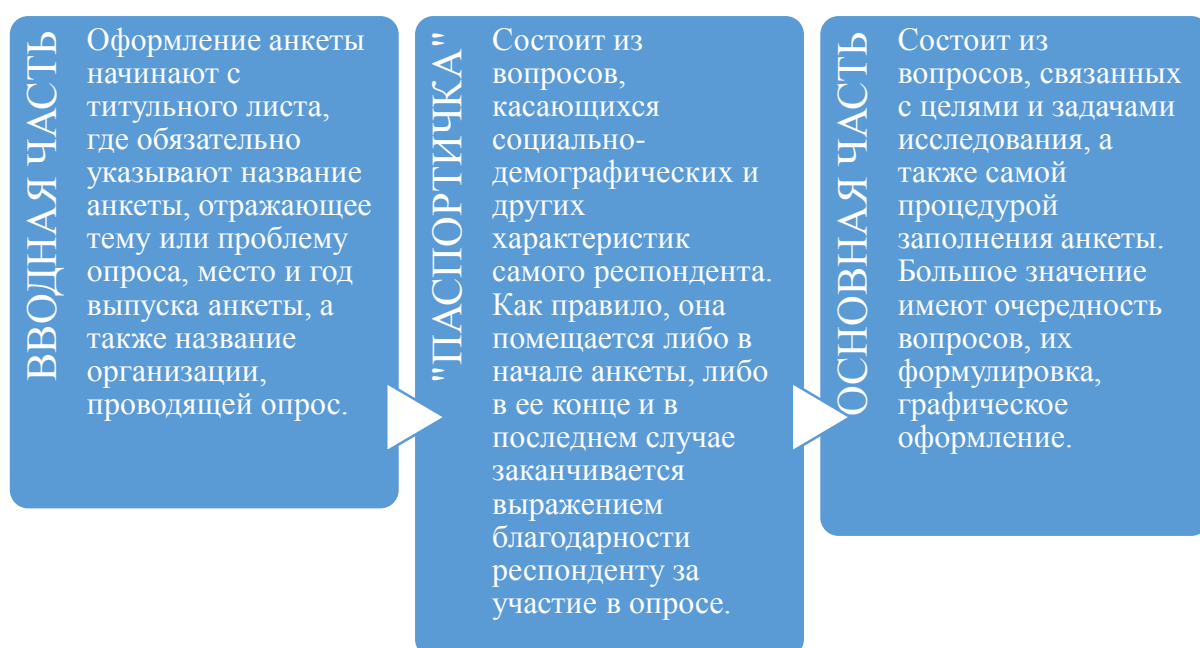


Рисунок 1.5 – Структура анкеты

При составлении вопросов анкеты следует руководствоваться требованиями, проверенными на практике и повышающими обоснованность и надежность анкеты. Также вопросы будут зависеть от количества опрашиваемых, способа опроса, от полноты охвата - вида анкетирования (рисунок 1.6) [41].

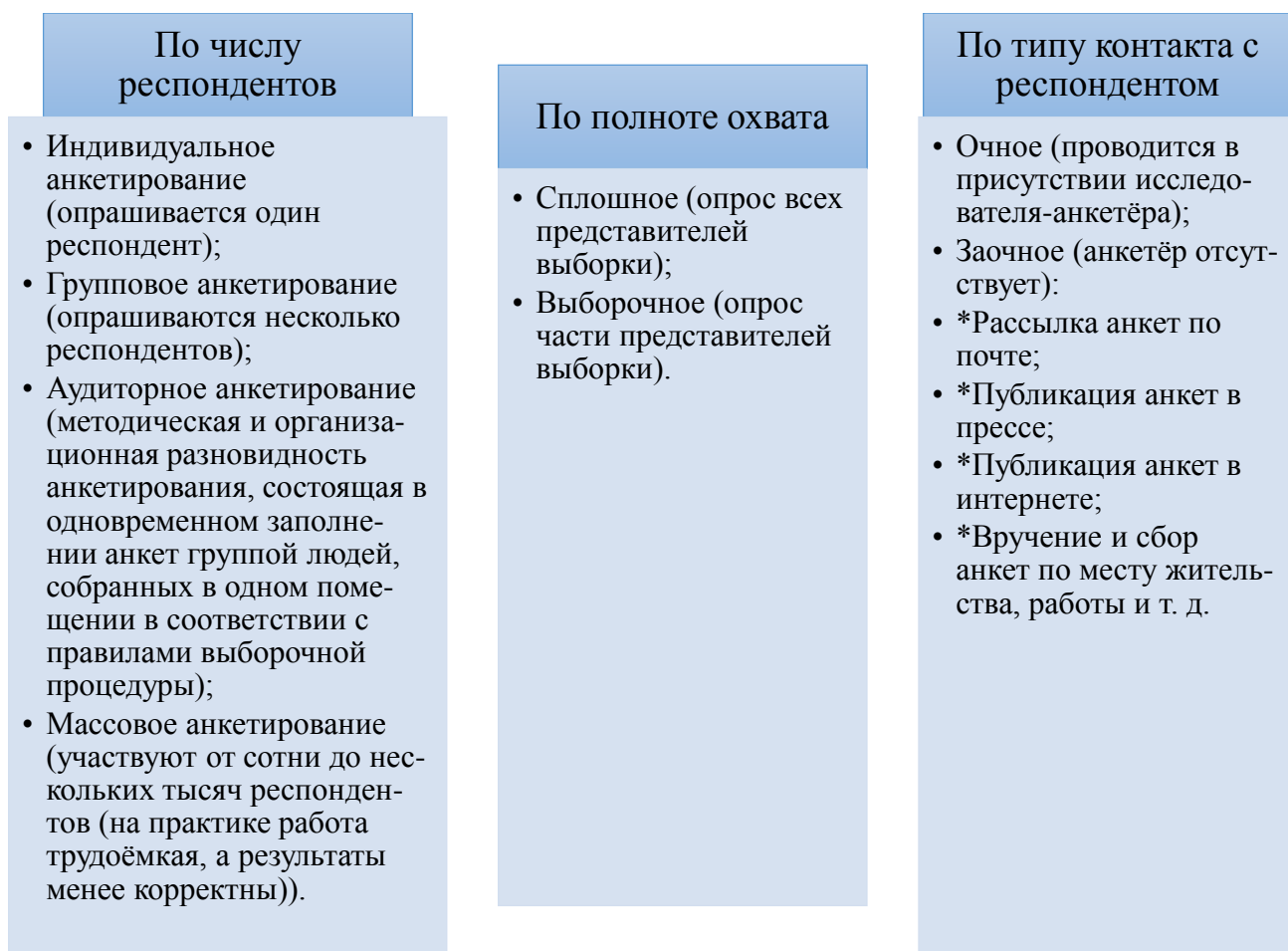


Рисунок 1.6 – Виды анкетирования

С ростом развития и распространенности интернета, более популярным способом сбора данных становится онлайн анкетирование. По этой причине многие компании предпочитают использовать именно такой вид анкетирования, считая его более удобным, быстрым и менее затратным [40].

4) Метод коллективного блокнота.

Метод коллективного блокнота - метод, сочетающий индивидуальные выдвижения предпринимательской идеи с коллективной ее оценкой. Данный метод предназначен для генерирования альтернативных идей путем индивидуального поиска каждым экспертом альтернативных решений.

Каждый участник процесса поиска предпринимательской идеи получает специальный блокнот, в котором изложена суть решаемой проблемы. В течение определенного времени (например, одной недели, месяца, квартала и т.п.) каждый участник обсуждения записывает в блокнот собственные идеи по

решению проблемы. По истечении времени руководитель группы участников обобщает накопленный материал, организует творческую дискуссию, в ходе которой и принимают соответствующее решение [42].

Чаще всего, этот метод может применяться на этапе, предшествующем этапу «мозгового штурма». При этом каждый эксперт группы заранее подготавливает список своих идей. Таким образом модифицированный метод «мозгового штурма» становится более продуктивным. Подобные методы представляют собой средство для творчества, стимулируют и расширяют творческие возможности человека [37].

5) Метод 6-3-5.

Метод 6-3-5 (Brainwriting) — подвид мозгового штурма, и отличается от него тем, что «мозговой штурм» происходит молча. Метод состоит из двух этапов: в первом — генерация идей, во втором — оценка и отбор.

Первый этап. Собирается группа из шести человек. В течение пяти минут каждый записывает по три идеи, предложения или гипотезы по поводу решаемой задачи. Идеи заносятся в специальных бланках в первую колонку. Через пять минут бланки передаются по кругу. И так, пока не пройдет полный круг.

Второй этап. Происходит обсуждение и оценка идей, выбор наиболее интересных. На этом этапе каждый получает свой лист и пытается выбрать из предложенного — наилучшее.

По итогу, с помощью метода 6-3-5 за 30 минут можно получить до 108 новых идей [32].

6) Экспертно – аналитический метод.

Экспертно-аналитический метод основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов [18].

Суть этого метода состоит в обследовании и аналитическом изучении организации с помощью квалифицированных специалистов (с привлечением ее руководителей и других работников) с целью выявить специфические

особенности, проблемы, «узкие места» в работе аппарата управления. Также этот метод помогает выработать рекомендации по формированию или перестройке аппарата управления [38].

С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе [19].

7) Функционально – стоимостной анализ (ФСА).

Функционально – стоимостной анализ (ФСА) – это метод выявления варианта выполнения функций, заданных для данной конструкции, наиболее экономичного с точки зрения, как производителя, так и потребителя. Это технология, позволяющая оценить реальную стоимость продукта или услуги безотносительно к организационной структуре организации [39].

Метод ФСА разработан как "операционно - ориентированная" альтернатива традиционным финансовым подходам. В частности, в отличие от традиционных финансовых подходов метод ФСА:

- предоставляет информацию в форме, понятной для персонала предприятия, непосредственно участвующего в бизнес-процессе;
- распределяет накладные расходы в соответствии с детальным просчетом использования ресурсов, подробным представлением о процессах и функциях их составляющих, а также их влиянием на себестоимость.

Цель ФСА состоит в обеспечении правильного распределения средств, выделяемых на производство продукции или оказание услуг, по прямым и косвенным издержкам. Это позволяет наиболее реально оценить расходы компании.

Также целью этого метода является достижение улучшений в работе предприятия по показателям стоимости, трудоемкости и производительности [39].

Ниже приведены этапы проведения ФСА анализа системы управления (рисунок 1.7).



Рисунок 1.7 – Последовательность проведения ФСА системы управления

Все эти этапы традиционно объединяют в следующие стадии:

- подготовительно – аналитическая (включает подготовительный, информационный и аналитический этапы);
- исследовательско – проектная (включает творческий, исследовательский и рекомендательный этапы);
- внедрения (включает реализационный и этап оценки фактической эффективности) [21].

На рисунке 1.8 рассмотрим более подробно, что включает в себя каждая стадия.



Рисунок 1.8 – Стадии ФСА [21]

Как правило ФСА-информация представляется в виде системы стоимостных и временных показателей, показателей трудоемкости и трудозатрат, а также относительных показателей, характеризующих эффективность деятельности на предприятии.

Систему показателей можно использовать как для текущего (оперативного) управления, так и для принятия стратегических решений.

На уровне оперативного управления информацию из ФСА-модели можно применять для формирования рекомендаций по увеличению прибыли и повышению эффективности деятельности предприятия.

На стратегическом - помощь в принятии решений относительно реорганизации предприятия, изменения ассортимента продуктов и услуг, выхода на новые рынки, диверсификации и т.д. ФСА-информация показывает, как можно перераспределить ресурсы с максимальной стратегической выгодой, помогает выявить возможности тех факторов (качество, обслуживание,

снижение стоимости, уменьшение трудоемкости), которые имеют наибольшее значение, а также определить наилучшие варианты капиталовложений [39].

В случае чрезмерной детализации ФСА анализ может сильно усложниться. Слишком подробный анализ вызовет дополнительные расходы, и в этом случае функционально-стоимостной анализ будет неэффективен.

Используя данный метод можно быстро оценить объем прибыли, ожидаемый от производства того или иного товара или услуги. Если исходная оценка издержек выполнена правильно, то доход (до налогообложения) будет равен разнице между продажной ценой и затратами, рассчитанными по методу ФСА. Кроме того, сразу станет ясно, производство каких продуктов или услуг окажется убыточным (их цена при реализации будет ниже расчетных затрат). На основе этих данных можно быстро принять корректирующие меры, в том числе пересмотреть цели и стратегии бизнеса на ближайшие периоды [39].

8) Метод сравнения.

В общем смысле данный метод представляет собой способ сопоставления исследуемых объектов для их последующей классификации и оценки. Метод сравнения позволяет определить различия или общие черты исследуемого объекта с эталоном, образцом конкурента, стандартом, нормативом и т.д.

В процессе сравнения устанавливаются сходства или различия между тождественными предметами, явлениями и т.п. (предметы, между которыми возможны отношения равенства или различий).

Эффективность данного метода может быть гарантирована только при соблюдении ряда требований:

- Сравниваться должны только те объекты, между которыми существует объективная общность;
- Сравниваться должны только те свойства объекта, которые являются существенными и наиболее важными для достижения целей исследования свойств объекта [21].

9) Матричный метод (матрица БКГ).

Основной смысл матрицы БКГ состоит в том, что она предполагает, что компания для обеспечения продуктивного прибыльного долгосрочного роста должна генерировать и извлекать денежные средства из успешных бизнесов на зрелых рынках и инвестировать их в быстро растущие привлекательные новые сегменты, укрепляя в них положение своих товаров и услуг для получения в будущем устойчивого уровня дохода.

Следовательно, основной задачей модели БКГ является определение приоритетов в развитии ассортиментных единиц компании, определение ключевых направлений для будущих инвестиций.

Метод помогает ответить на вопрос «Инвестиции в развитие каких товаров и услуг будут наиболее прибыльными?» и разработать долгосрочные стратегии развития каждой единицы ассортимента.

Пример итоговой матрицы БКГ приведен на рисунке 1.8.

Темп роста рынка	Высокий (более 10%)	«Вопросительные знаки» или «Трудные дети»	«Звезды»
	Низкий (менее 10%)	«Собаки»	«Дойные коровы»
		Низкая (меньше 1)	Высокая (больше 1)
		Относительная доля рынка	

Рисунок 1.8 – Матрица БКГ

В модели БКГ можно анализировать следующие товары (рисунок 1.9)

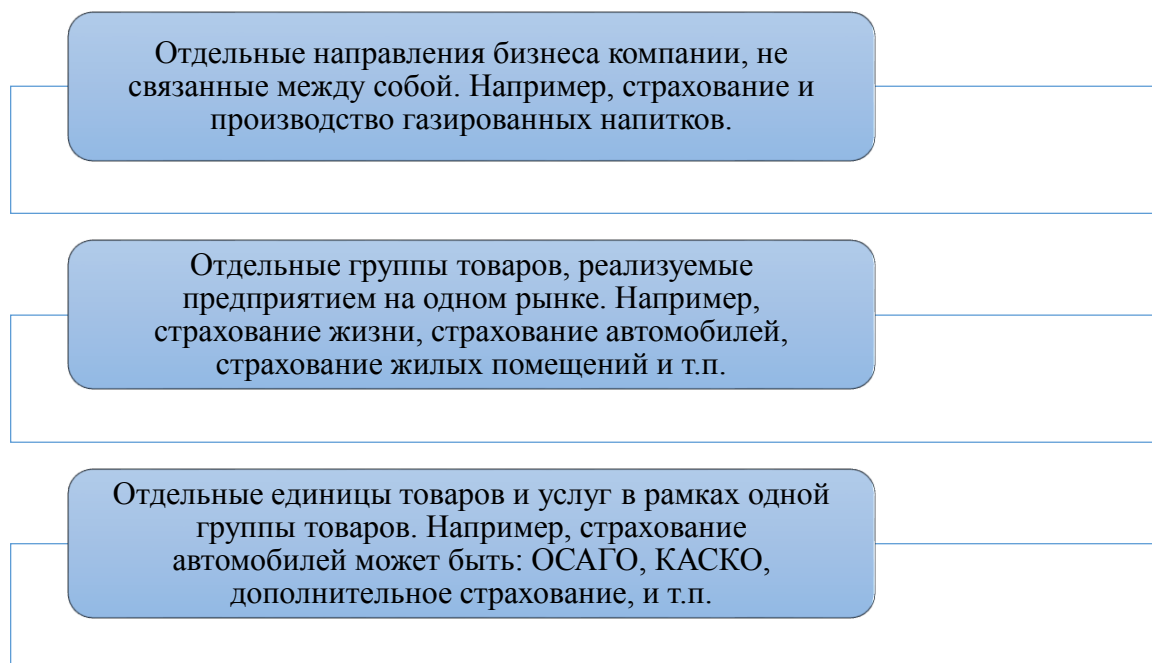


Рисунок 1.9 – Товары, анализируемые с помощью модели БКГ

Построение матрицы БКГ начинается с расчета трех показателей по каждой товарной группе, включенной в модель:

1. Относительная доля рынка товара компании;
2. Темп роста рынка;
3. Объем продаж/ прибыли анализируемых товарных групп.

Сначала, рассчитывается делением абсолютной доли рынка товара компании на анализируемом сегменте на долю рынка ведущего конкурента в анализируемом сегменте. Относительная доля рынка откладывается по горизонтальной оси матрицы (рисунок 1.8) и является показателем конкурентоспособности товара компании в отрасли.

Если значение относительной доли рынка товара компании больше единицы, то товар компании занимает сильное положение на рынке и имеет высокую относительную долю рынка. Если значение относительной доли рынка меньше единицы, то товар компании имеет более слабые позиции на рынке в сравнении с ведущим конкурентом и его относительная доля считается низкой.

Темпы роста рынка откладываются по вертикальной оси матрицы БКГ (рисунок 1.8) и является показателем зрелости, насыщенности и

привлекательности рынка, на котором компания реализует свои товары или услуги. Рассчитывается как среднее взвешенное значение среди всех сегментов рынка, на которых действует компания. Если показатель темпа роста рынка больше 10% — рынок быстрорастущий или рынок с высоким темпом роста. Если показатель роста рынка меньше 10% — рынок медленно растущий или рынок с низким темпом роста [35].

По итогу полученные значения сходятся в одном из сегментов матрицы, который отражает положение того или иного анализируемого продукта. Каждый из четырех сегментов имеет свое описание и рекомендации:

- «Звезды» — сохранение лидерства;
- «Дойные коровы» — получение максимальной прибыли;
- «Трудные дети» — инвестирование и избирательное развитие;
- «Собаки» — уход с рынка или малая активность [26].

Таким образом, нами были рассмотрены некоторые из приведенных в таблице 1.3 методы исследования механизма управления. Некоторые из них будут использованы во второй части данной работы с целью анализа и совершенствования механизмов управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Деятельность любой организации невозможна без управления, без него невозможно не только эффективное функционирование, но даже существование организации. Под системой управления понимают совокупность двух взаимодействующих подсистем (управляющей и управляемой: субъекта и объекта управления) или элемент внутренней среды организации, благодаря которому она существует и развивается.

Целью системы управления является удовлетворение исходной потребности, которая выбрана из множества альтернативных потребностей, сформулированных на основе специального знания.

Поскольку данная работа посвящена не системе управления в целом, а конкретно механизмам системы управления, необходимо определить, что такое механизм управления и разобрать все компоненты, входящие в них.

Механизм управления - совокупность действий и методов воздействия на деятельность людей, с целью побуждения их к достижению организационных целей (мотивация). Понятие «механизм управления» отражает рычаги или средства воздействия, каковыми являются интересы, и ценности человека.

Компонентами механизма системы управления являются: миссия, цели, задачи, принципы управления, функции управления и методы управления.

Объект исследования – группа компаний «Погрузчик-Сервис» с 2001 года осуществляет поставку и дальнейшее обслуживание погрузочной техники, и успешно зарекомендовала себя на рынке спец. техники в Сибирском Федеральном Округе. Предприятие расположено в городе Красноярске и на данный момент в нем работает 21 человек.

Главная задача организации – обеспечивать бесперебойную работу погрузочной техники своих клиентов с наименьшими суммарными расходами. «Осуществляя долгосрочное сервисное обслуживание, мы стремимся сделать так, чтобы техника клиента не ломалась».

Основными потребителями являются крупные торговые предприятия и фабрики города Красноярска.

Для анализа внешней среды косвенного воздействия предприятия ООО «Погрузчик – Сервис» мы воспользовались методикой STEP-анализа, которая выявила сильное влияние экономических и политических факторов, которые значительно ударили по организации. Уровень инфляции в период с 2013 по 2015 гг. изменился почти в 2 раза, а именно с 6,45% до 12,91%. Индекс потребительских цен в 2013 и 2015 гг. находился примерно на одном уровне (100,5% и 100,6% соответственно), а в 2014 году достигал значения 102,6%. Он оказывает высокое влияние на «Погрузчик - Сервис», потому что наша организация также является и потребителем услуг и товаров других организаций.

Политический фактор имеет достаточно сильное влияние, поскольку вся продукция предприятия закупается из-за рубежа. А, в связи с изменениями в политической обстановке страны, могут быть изданы неблагоприятные для предприятия законопроекты о введении эмбарго на тот вид продукции, которую закупает ООО «Погрузчик – Сервис». Как например, 3 февраля 2015 года премьер РФ Дмитрий Медведев утвердил новый закон, который запрещает закупку спецтехники зарубежного производства. Под запрет попали: некоторые виды погрузчиков, экскаваторов, снегоочистителей, автокранов, бульдозеров, тракторов, грейдеров, катков и др видов техники.

Также, на любое предприятие оказывают влияние: конкуренты, поставщики, покупатели, или внешняя среда прямого воздействия. Поэтому далее проанализируем внешнюю среду прямого воздействия для ООО «Погрузчик – Сервис».

Исходя из сравнительных данных конкурентного анализа, мы можем распределить рассмотренные в работе организации - конкуренты по местам, в зависимости от полученных баллов:

1. «Погрузчик – Сервис» - преимущества (время работы фирмы на рынке в данном регионе, наличие гарантийного/сервисного обслуживания,

мобильные сервисы ремонта, продажа комплектующих деталей, широкий выбор видов погрузчиков и складской техники);

2. «Kom Trans Siberia» - (широкий выбор техники (кроме погрузчиков));

3. «СМИТТ» - (продажа материалов (песок, гравий, керамзит, чернозем, глина и т.д.), широкий выбор техники (кроме погрузчиков));

4. «СтройСпецТехника» - (широкий выбор техники помимо погрузчиков).

В остальных случаях все три организации находятся почти на одном уровне с «Погрузчик - Сервис». Данная информация дает нам возможность сделать вывод о том, что, рассматриваемая нами компания, занимает лидирующее положение.

Из таблицы жизненных циклов организации ООО «Погрузчик – Сервис» можно сделать вывод, что большинство характеристик относятся к жизненному циклу «расцвет сил». «Погрузчик – Сервис» прошло долгий путь развития от зарождения до расцвета сил. Поэтому, в настоящее время, оно чувствует себя уверенно на рынке предоставляемых товаров и услуг.

В результате сравнительного анализа по экономическим показателям видно, что выручка от реализации увеличилась к концу 2015 года на 5535 тысяч рублей или 17,6 %. Себестоимость проданных товаров, в свою очередь, увеличилась на 18% или 5218 тысяч рублей. Валовая прибыль предприятия в 2015 году увеличилась на 12,87%.

Рентабельность продаж в 2015 году составила 7,5%, что на 0,3% меньше, чем в 2014. Рентабельность продаж показывает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции.

Кадровый анализ показал, что в организации работает только 4 женщины, 3 из них находятся в возрастной категории «от 20 до 30», и одна «от 41 до 50», при общем количестве работников 21 человек. Большая часть персонала молодежь, то есть люди до 40 лет, это говорит о том, что в организации соединены как молодость, так и опыт. Уровень образования у двенадцати

работников – высший, у двоих – неоконченное высшее, у троих человек - среднее специальное образование, а у четырех человек - только среднее полное.

На заключительном этапе анализа внутренней среды ООО «Погрузчик - Сервис» был проведен SWOT-анализ, который оценивает сильные и слабые стороны организации, а также потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей в деятельности организации. По итогам анализа было выявлено, что самый высокий ранг имеют:

- Угрозы: рост курса валют, увеличение налогов и резкое снижение спроса на услуги предприятия;
- Возможности: льготы по налогам для малого и среднего предпринимательства, уход конкурентов с рынка и снижение у поставщиков из-за рубежа стоимости доставки;
- Сильные стороны: хорошая репутация фирмы у клиентов, наличие гарантийного обслуживания, высокий уровень квалификации специалистов.
- Слабые стороны: недостаточно информативный сайт, отсутствие запоминающейся рекламы и долгий срок доставки товаров от производителей (из заграницы).

Исходя из матрицы выбора оптимальной стратегии, оптимальной для ООО «Погрузчик - Сервис» является стратегия усиления позиций на рынке. Данная стратегия будет реализована посредством совершенствования системы управления.

В соответствии с темой данной выпускной работы, в третьей части данного проекта были разработаны мероприятия по совершенствованию механизма управления ООО «Погрузчик - Сервис».

Рекомендуются изменения, направленные на оптимизацию организационной структуры, сокращение затрат с помощью удаления нескольких штатных единиц сотрудников, повышение мотивации работников и повышение их квалификации.

Воплощение в жизни данные предложения найдут в виде ежегодного повышения квалификации некоторых сотрудников, ежегодной аттестации

персонала и прибавке к заработной плате бонуса за совершение сделок выше 100 тыс. руб.

Наиболее оптимальным решением для повышения квалификации персонал является - отправить двух сотрудников на курсы повышения квалификации. Данный выбор обуславливается тем, что в организации работает небольшое количество человек, но при этом у них абсолютно разные функции и приглашать специалиста для повышения квалификации просто не разумно. Поэтому повышение квалификации двум сотрудникам в год с помощью специальных курсов позволит не только повысить знания персонала, но и быть в курсе всех новостей в той или иной сферы деятельности (новые стандарты оформления, новые документы, новый тип оборудования и т.д. и т.п.).

Для анализа организации, воспользуемся методом функционально – стоимостного анализа. Данный метод позволяет представить каждый элемент организационной структуры и его вклад в работу организации в стоимостном выражении, что позволяет в итоге наглядно увидеть и оценить полученные результаты.

По итогам проведенного функционально – стоимостного анализа, нами было выявлено:

1. Дублирование функций: директор и заместитель директора, менеджер по запчастям и менеджер по снабжению;
2. Важность некоторых элементов очень мала:
 - Заместитель директора – 4,23%;
 - Менеджер по запчастям – 4,23%;
 - Менеджер по снабжению – 6,39%.
3. Наблюдается снижение суммы валовой прибыли от некоторых должностей:
 - Менеджер по запчастям – 33,1605 тыс. руб.;
 - Слесарь - механик 14,6649 тыс. руб.

Результатом данного анализа для ООО «Погрузчик - Сервис» являются следующие рекомендации:

1. Упразднить должность заместителя директора;
2. Объединить две должности и их функции: менеджера по запчастям и менеджера по снабжению, - в одну: менеджер по снабжению на постоянную основу по трудовому договору (а не по совместительству);
3. Удалить одну штатную единицу слесаря – механика.

Предложенные нами изменения были отражены наглядно, с помощью построения новой организационной структуры, которая отобразила все изменения должностей и подчинений в организации.

Таким образом, предложенные изменения позволят снизить общую сумму затрат предприятия на 674,957 тыс. руб., фонд оплаты труда на 28,8 тыс. руб. в месяц, упростить организационную структуру, исключить дублирующие функции ее элементов, сократить уровни управления, сделать проще рабочие связи и коммуникации между работниками, а также повысить эффективность работы предприятия в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации : офиц. текст. – Москва: Маркетинг, 2001. – 39 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 4 ч. Ч. : по состоянию на 1 февр. 2010 г. – Москва : Кнорус, 2001. – 540 с.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 31.07.1998 №146-ФЗ ред. от 15.07.2016 №32-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Таможенный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] федер. закон от 28.05.2003 №61-ФЗ (ред. от 27.11.2010) - Режим доступа: <http://www.tks.ru/codex/>.
5. Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001. №197-ФЗ. – Москва : ОТиСС, 2002. – 142 с.
6. О взимании платы в счет возмещения вреда, причиняемого автомобильным дорогам общего пользования федерального значения транспортными средствами, имеющими разрешенную максимальную массу свыше 12 тонн : постановление правительства РФ от 14.06.2013 № 504 ред. от 15.04.2016, с изм. от 31.05.2016 [Электронный ресурс];– Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_147754.
7. О пожарной безопасности [Электронный ресурс] ; федер. закон от 21.12.1994 №69-ФЗ ред. от 23.05.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>.
8. О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования [Электронный ресурс] ; федеральный закон от 24.07.2009 N 212-ФЗ ред. от 29.12.2015 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://consultant.ru>.

9. О техническом состоянии оборудования: постановление правительства Красноярского края от 25.11.2011 N 107-п; [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.krskstate.ru/>.

10. Об охране труда в Красноярском крае [Электронный ресурс] : закон Красноярского края 29.06.1999 № 7-419 – Режим доступа: <http://rg.ru/2013/07/15/krasnoyarsk-zakon4-1404-reg-dok.html>.

11. Барлукова А. В. Механизмы управления как неотъемлемый элемент системы управления туризмом / А. В. Барлукова // Известия Иркутской государственной экономической академии : науч.-практический журнал / экономика туризма. – Иркутск : выпуск №6/2010, ГРНТИ: 06.71.57 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-upravleniya-kak-neotemlemyy-element-sistemy-upravleniya-turizmom>.

12. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учебное пособие / И. К. Беляевский. – 2 изд., перераб. и доп. – Москва: КУРС: ИНФРА-М, 2013. - 392, с.: ил.;

13. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник: [для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Менеджмент организации"] / В. Р. Веснин. – 4 изд., перераб. и доп. - М: Проспект, 2012. - 613 с.: табл., ил.;

14. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / Виханский О. С., Наумов А. И. - 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Экономистъ, 2008. - 669 с.;

15. Дроздов Н. Д. Системный анализ: гуманитарная энциклопедия [Электронный ресурс] // Дроздов Н. Д., Чернышов В. Н., Шумский А. А., Шелупанов А. А., Александров А. Н. Центр гуманитарных технологий. — 23.01.2015 (последняя редакция: 26.06.2015), (<http://gtmarket.ru/concepts/7111>);

16. Ефимова О. В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник / О. В. Ефимова. – 3-е изд., испр. И доп. – М.: Издательство «Омега - Л», 2010. – 351 с.: ил., табл. – (Высшее финансовое образование);

17. Ивлев В. Функционально-стоимостной анализ: статья / Ивлев В., Ивлев К., Попова Т. в электронной библиотеке «Корпоративный менеджмент» (http://www.cfin.ru/management/what_is_abc.shtml);
18. Кибанова А. Я. Управление персоналом организации: учебник под ред. А.Я. Кибанова, – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва: ИНФРА-М, 2010. — 695 с.;
19. Клиланд Д. Системный анализ и целевое управление : пер. с англ./ Д. Клиланд, В. Кинг; – Москва: Сов. радио, 1974. 280 с ил.;
20. Коротков Э. М. Исследование систем управления: учебник / Э. М. Коротков, - Москва: Издательско-консалтинговая компания «ДеКА», 2000;
21. Мишин В. М. Исследование систем управления: учебник для вузов / В. М. Мишин – 2-изд., стереотип. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 527 с.;
22. Петров А. Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А. Н. Петров – 3-е изд. – Санкт-Петербург, 2012. – 400 с.;
23. Поршнев А. Г. Управление организацией: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / М-во образования и науки Рос. Федерации, Гос. ун-т упр. / А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. - 4-е издание, перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2008. – 734 с.;
24. Соломатин А. Н. Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли: учебник для вузов / А. Н. Соломатин – Санкт-Петербург, 2009. – 560с.: ил.;
25. Скриптунова Е. А. Фотография рабочего времени — инструмент анализа и оптимизации трудовых процессов: статья опубликована в журнале «Справочник экономиста» № 6, 2004;
26. Соловьев Б. А. Маркетинг: учебник: [для студентов вузов по направлению "Экономика" и экономическим специальностям] / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – Москва: ИНФРА-М, 2014. - 335 с.;

27. Чаплина А. Н. Методология и методы управления потребительским рынком для городского населения: Монография / Краснояр. гос. ун-т. – Красноярск, 2002. – 231с.;

28. Чаплина А. Н. Факторы и инструменты обновления предприятий российского бизнеса: монография/ А. Н. Чаплина, И. А. Войцеховская; Краснояр. гос. ун-т. – Красноярск, 2005. – 215с.;

29. Ямпольская Д. Основные категории менеджмента / Д. Ямпольская, М. Зонис. – Москва: центр креативных технологий [Электронный ресурс] : интернет библиотека. – Режим доступа: <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0003/>.

30. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://krasstat.gks.ru/>.

31. Федеральная служба государственной статистики; [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>.

32. Креативити [Электронный ресурс] : блог методов развития креативности. – Режим доступа: <http://creativity.vetas.ru/metod-3-brejnrajting-635/>.

33. Allendy. Ru [Электронный ресурс] : интернет библиотека. – Режим доступа: <https://allendy.ru/teoruprav/120-sistema-uprav.html>.

34. 2ГИС [Электронный ресурс] : карта города Красноярска – Режим доступа: <https://2gis.ru/krasnoyarsk>.

35. Powerbranding [Электронный ресурс] : методические и теоретические данные для маркетологов. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/>.

36. ООО «Погрузчик - Сервис» [Электронный ресурс] : официальный сайт организации ООО «Погрузчик - Сервис». – Режим доступа: <http://погрузчик-сервис.рф>.

37. Мастерская своего дела [Электронный ресурс] : сайт для бизнесменов. – Режим доступа: <http://msd.com.ua/predprinimatelskaya-ideya-srednego-i-malogo-biznesa/metod-kollektivnogo-bloknota/>.

38. Koefficienta.ru [Электронный ресурс] : экономическая библиотека. – Режим доступа: <http://www.koefficienta.ru/endurater-texter-material07modered-633-index.html>.

39. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : электронная библиотека. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/controlling/iso_abc.shtml;

40. Академик [Электронный ресурс] : электронная энциклопедия. – Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/71523>.

41. Grandars.ru [Электронный ресурс] : электронная энциклопедия экономиста. – <http://www.grandars.ru/college/sociologiya/anketirovanie.html>.

42. Free Student HQ [Электронный ресурс] : электронный краткий, толковый словарь сферы предпринимательской деятельности. – Режим доступа: www.fshq.narod.ru.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Таблица А.1 – Расшифровка принципов управления по Анри Файоллю

Принципы	Описание
1. Разделение труда	Повышение количества и качества производства при затрате тех же условий. Это достигается за счет сокращения числа целей. Результатом является специализация функций и разделений власти
2. Полномочия и ответственность	Делегирование полномочий каждому работающему, а там где есть полномочия, возникает и ответственность
3. Дисциплина	Дисциплина предполагает выполнение условий соглашения между рабочими и руководством, применение санкций к нарушителям дисциплины
4. Единство распорядительства (единоначалие)	Получение распоряжений и отчет только перед одним непосредственным начальником
5. Единство руководства и направления действий	Объединение действий с одинаковой целью в группы и работа по единому плану
6. Подчинение частных, личных интересов общим	Интересы одного работника или группы работников не должны преобладать над интересами организации большего масштаба вплоть до интересов государства в целом
7. Вознаграждение	Получение работниками справедливого вознаграждения на работу
8. Централизация	Правильное соотношение между централизацией и децентрализацией с целью достижения лучших результатов
9. Иерархия или скалярная цепь	Иерархия, или скалярная цепь, — это ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими. Ошибкой является уклонение без нужды от иерархии, но гораздо большая ошибка — сохранение ее, когда это может наносить ущерб организации. ("цепь начальников")

Окончание таблицы А.1

Принципы	Описание
10. Порядок	Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте.
11. Справедливость	Справедливое проведение в жизнь правил и соглашений на всех уровнях скалярной цепи
12. Стабильность персонала (постоянство состава)	Высокая текучесть кадров является причиной и следствием плохого состояния дел. Посредственный руководитель, который дорожит своим местом, безусловно предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.
13. Инициатива	Инициатива — это разработка плана и успешная его реализация. Свобода предложений и осуществления также относится к категории инициативы.
14. Корпоративный дух (единение персонала)	Гармония, единение персонала — большая сила в организации.